

KiTa PraE-Gen
Fit für Führung

P1: Grundlagen der Führung

Weiterbildungsreihe für Standortleiterinnen und –leiter der KiTa gGmbH Saarland

im Rahmen des Projektes KiTa PraE-Gen



Trainerinnen:
Dr. Gudrun Stahn
Maike Jacobsen

MA&T Organisationsentwicklung GmbH
Olvenstedter Str. 39/40
39108 Magdeburg
Telefon: +49 391 7347408
Fax: +49 391 7347409
gudrun.stahn@ma-t.de
www.ma-t.de

Gefördert durch:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland

EUROPÄISCHE UNION

im Rahmen des Programmes:

rückenwind
Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft

Gemeinsam werden Ideen zum Erfolg



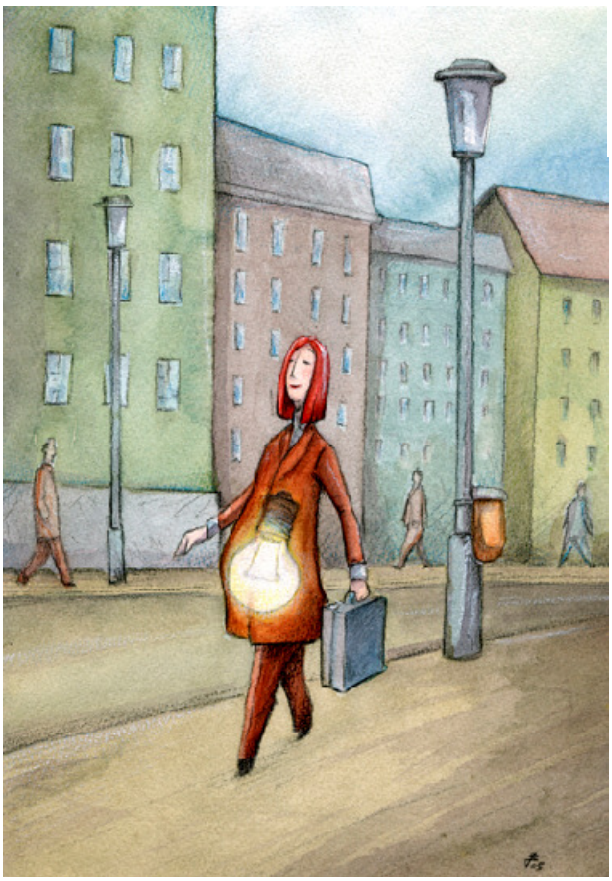
Inhalt

Teil I: Bestandsaufnahme	Seite
I.1 Mein persönliches Bild von Führung	4
I.2 ICH als Führungskraft	
Teil II: Theoretische Grundlagen der Führung	
II.1 TZI - Modell	10
II.2 Situative Führungstheorie	
II.3 Ressourcenorientierte Führung	
II.4 Rolle von Führung und ihre Besonderheiten in der KiTa	
II.5 Führen oder Leiten?	
II.6 Führungsstile und ihre Wirkungen	
II.7 Tugenden von Führungskräften	
II.8 Was macht Führen in der KiTa attraktiv?	
Teil III: Auswahlprozess für Führungskräfte – Entwicklung zur und als Führungskraft	
III.1 Wie wird jemand Führungskraft in der KiTa? Ein Vergleich zwischen externer Gewinnung und internem Aufstieg	34
III.2 Systematisierung von Führungsaufgaben in der KiTa im Spannungsfeld zwischen Kindern, Eltern, dem Team, dem Träger und der Gemeinde	
III.3 Führungskräfte-Werkzeugkasten zum systematischen Einsatz von Führungsinstrumenten	
III.4 Das Informieren und Durchsetzen von kritischen Entscheidungen	
III.5 Unterstützungssysteme in Problemfällen und ihre Funktionsweise	
III.6 Was uns als Führungskräfte stark macht	



Teil I

Bestandsaufnahme



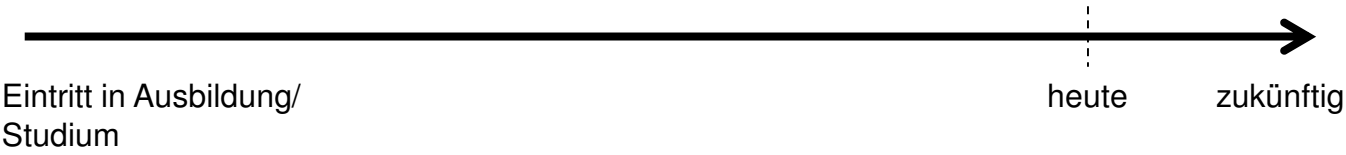
Gemeinsam werden Ideen zum Erfolg



I.1 Mein persönliches Bild von Führung

Wer hat mein persönliches Bild von Führung beeinflusst?

Welche Merkmale von Führungskräften haben mein Bild von „guter“ Führung geprägt?



Aufgaben:

1. Tragen Sie bitte die Stationen Ihrer beruflichen Entwicklung auf der Zeitachse ein!
2. Ordnen Sie den wichtigen Stationen Ihrer Entwicklung die Namen der Führungspersonen zu, die auf Sie den stärksten positiven Einfluss hatten!
3. Welche Eigenschaften kennzeichnen diese Menschen? Welche dieser Merkmale streben Sie persönlich auch an?

Gemeinsam werden Ideen zum Erfolg



I.2 ICH als Führungskraft

Bitte besprechen Sie jeweils mit Ihrer Nachbarin / Ihrem Nachbarn:

1. Welche Führungstugenden schätzen Sie an Ihren Vorgesetzten in der KiTa gGmbH?
2. Welche im Leitbild der KiTa gGmbH enthaltenen Grundsätze sprechen Sie persönlich ganz besonders an?
3. Wie setzen Sie in Ihrer täglichen Führungsarbeit diese Grundsätze um in für Ihre Mitarbeiter/innen „beobachtbares, spürbares Handeln“?
4. Wenn Ihre Mitarbeiter/innen einen Wunsch bezüglich Ihrer Führungsarbeit frei hätten: Welcher wäre das wohl?
5. Wenn Sie Ihre persönlichen „Baustellen“ bei der Weiterentwicklung als Führungskraft beschreiben sollten: Welche wären das?
6. Was wäre eine gute Art und Weise, wie Ihnen dieses Führungsseminar an diesen „Baustellen“ Unterstützung anbietet?

Bitte schreiben Sie Ihre wichtigsten Antworten zu den Fragen 2 und 3 auf Kärtchen!



Teil II

Theoretische Grundlagen der Führung



Gemeinsam werden Ideen zum Erfolg



II.1 TZI-Modell

II.1.1 TZI - Themenzentrierte Interaktion nach R. C. Cohn

Ruth Charlotte Cohn (1912-2010) ist eine einflussreiche Vertreterin der Humanistischen Psychologie und Psychodynamik und Begründerin der Themenzentrierten Interaktion (1955).

Cohn hat verschiedene Modelle zum „lebendigen“ (d. h. aktiven, schöpferischen und entdeckenden) Lernen und Arbeiten in und mit Gruppen entwickelt. Eines davon ist die TZI - sowohl ein Konzept als auch eine Methode zur Arbeit in Gruppen oder Teams. Ihre Ziele sind soziales Lernen und persönliche Entwicklung. Im Vordergrund steht der Mensch mit seinen Stärken und seiner Möglichkeit zu autonomer Entscheidung (mehr unter http://www.ruth-cohn-institute.com).

Literatur: Ruth C. Cohn und Irene Klein: Großgruppen gestalten mit Themenzentrierter Interaktion. Ein Weg zur lebendigen Balance zwischen Einzelnen, Aufgaben und Gruppe. Mainz, Grünewald,1993.

Die TZI basiert auf **drei Axiomen**:

1. Autonomie

Der Mensch ist autonom wie auch wechselseitig von anderen abhängig. Je bewusster sich der Einzelne seiner Interdependenzen wird, desto entwickelter ist seine Autonomie.

2. Wertschätzung

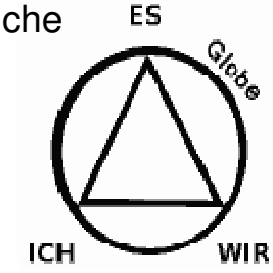
Allem Lebendigen gebührt Ehrfurcht. Ehrfurcht macht aber bewertende Entscheidungen auch gegen Lebendiges notwendig.

3. Grenzen erweitern

Menschen können frei entscheiden. Diese Entscheidung ist aber durch die äußere (und innere) Realität eingeschränkt. Die Erweiterung der Grenzen ist möglich.

Grundidee der TZI ist, dass ein dynamisches Gleichgewicht („Balance“) zwischen den Bedürfnissen der einzelnen Personen, der Gruppe, deren Aufgabe und dem Umfeld bestehen sollte, um lebendiges, soziales Lernen und persönliche Entwicklung zu fördern.

Diese vier Faktoren sind die Basiselemente des „**Vierfaktorenmodells der TZI**“.



Das Vierfaktorenmodell der TZI nach Cohn



II.1 TZI-Modell

Cohn stellt **zehn Hilfsregeln der Interaktion in einer Gruppe** auf:

1. Vertritt dich selbst in deinen Aussagen; sprich per "Ich" und nicht per "Wir" oder per "Man". Diese Formen lassen auf ein "Verstecken" hinter der Gruppe oder einer öffentlichen Meinung schließen. Hinzu kommt, dass es durch eine derartige Kommunikation leicht fällt, Hypothesen entgegen ihrer Natur als Tatsache darzustellen.
2. Wenn Du eine Frage stellst, sage, warum Du fragst und was Deine Frage für Dich bedeutet. Sage Dich selbst aus und vermeide das Interview. Echte Fragen verlangen Informationen, die nötig sind, um etwas zu verstehen oder Prozesse weiterzuführen. Authentische Informationsfragen werden durch die Gründe für die Informationswünsche persönlicher und klarer.
3. Sei authentisch und selektiv in Deinen Kommunikationen. Mache dir bewusst, was Du denkst und fühlst, und wähle, was Du sagst und tust.
4. Halte Dich mit Interpretationen von anderen so lange wie möglich zurück. Sprich stattdessen Deine persönlichen Reaktionen aus.
5. Sei zurückhaltend mit Verallgemeinerungen. Sie unterbrechen den Gruppenprozess und dienen dem Gesprächsverlauf nur, wenn sie einen Themenbereich zusammenfassend abschließen und zu einem neuen Thema überleiten.
6. Wenn Du etwas über das Benehmen oder die Charakteristik eines Anderen aussagst, sage auch, was es Dir bedeutet, dass er so ist, wie er ist (d. h. wie du ihn siehst).
7. Seitengespräche haben Vorrang. Sie stören und sind meist wichtig. Sie würden nicht geschehen, wenn sie nicht wichtig wären. Auch wenn Seitengespräche vordergründig stören, sind sie aber meist wichtig für die tieferen Ebenen der Kommunikation: Sie können neue Anregungen bringen, Unklarheiten herausstellen, Missverständnisse verdeutlichen oder auf eine gestörte Interaktion (Beziehung) hinweisen.
8. Nur einer sollte zur gleichen Zeit sprechen. Niemand kann mehr als einer Äußerung zur gleichen Zeit zuhören. Und einander Zuhören signalisiert das konzentrierte Interesse füreinander, das Gruppen zusammenhalten lässt.
9. Wenn mehr als einer gleichzeitig sprechen will, verständigt Euch in Stichworten, worüber Ihr zu sprechen beabsichtigt. So werden alle Anliegen kurz beleuchtet, bevor die Gruppenaktion weitergeht.
10. Beachte die Körpersignale, eigene und fremde.

    Diese Regeln und Faktoren stellen Basiswissen für eine erfolgreiche Führungsarbeit dar.



II.1.2 In Teams können wir beobachten

Selbstorientiertes Verhalten (ICH):

- Mitarbeiter zeigen durch ihr Verhalten, dass sie mehr an der Erfüllung der eigenen Bedürfnisse interessiert sind, als an den Bedürfnissen der anderen oder an einer gemeinsamen Lösung der Aufgabe.

Interaktionsorientiertes Verhalten (WIR):

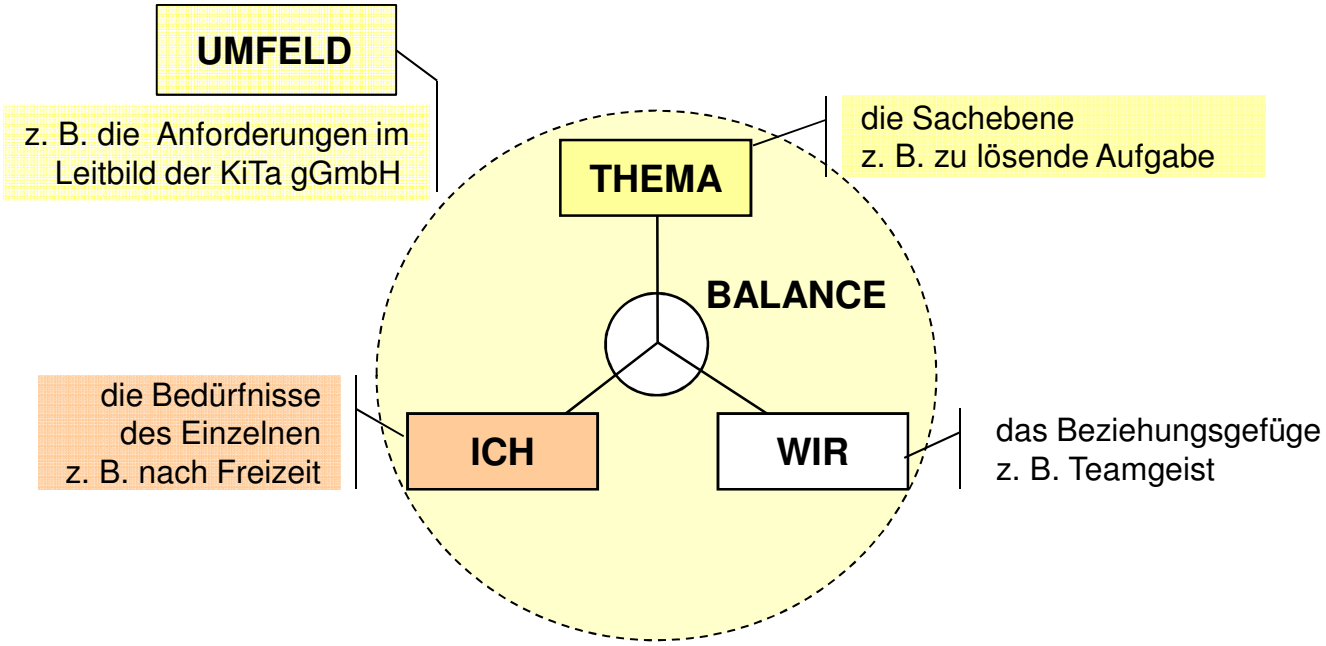
- Mitarbeiter sind auch an den Bedürfnissen der Anderen interessiert und setzen sich für eine konstruktive Zusammenarbeit ein.

Aufgabenorientiertes Verhalten (THEMA):

- Mitarbeiter sind vorwiegend an der Lösung der Aufgabe interessiert und stellen eigene Bedürfnisse in den Hintergrund.

Umfeldorientiertes Verhalten (UMFELD):

- Mitarbeiter sind daran interessiert, Anforderungen und Erwartungen aus dem Umfeld wahrzunehmen und angemessen in ihrem eigenen Handeln zu beachten.





II.1 TZI-Modell

II.1.2 Verhalten von Teammitgliedern - Fortsetzung

Selbstorientiert	Gruppenorientiert	Aufgabenorientiert
Diskussion beherrschen wollen, Beachtung suchen, andere unterbrechen, über Argumente hinwegsehen, Thema wechseln, alte Argumente mit neuen Worten wiederholen, Verantwortung ablehnen, sich zurückziehen, übererregt und empfindlich reagieren, rivalisieren, aktives und passives, blockieren.	andere ansprechen, in die Diskussion einbeziehen, andere motivieren, andere Beiträge beachten und aufgreifen, zu Kooperation ermutigen, allgemeinen Konsens, Meinungsbild herstellen, nonverbale Signale beachten und ansprechen, Spannungen aufheben, Unzufriedenheit abbauen, Vermitteln bei Differenzen, Gruppengefühle ausdrücken.	Aufgabe klären, Vorgehensweise abstimmen, Informationen weitergeben, Meinungen vertreten, Organisieren, Strukturieren, Koordinieren, Probleme erkennen und klären, Ergebnisse kontrollieren und bewerten, Entscheidungen vorbereiten und durchführen.
spontane Ideen äußern, authentisch sein, Störungen anmelden, Ängste einbringen, akzeptieren und darauf eingehen.		
	Gemeinsamkeiten herausarbeiten, Widersprüche aufheben.	

Die Aufgabe der Führung von Teams
beinhaltet, diese Balance zwischen aufgaben-, selbst- und teamorientiertem Verhalten anzustreben – bei sich selbst ebenso wie bei allen Erzieherinnen und Erziehern. Diese Balance muss in Rückkopplung zu den Anforderungen und Erwartungen aus der Umwelt reguliert werden.

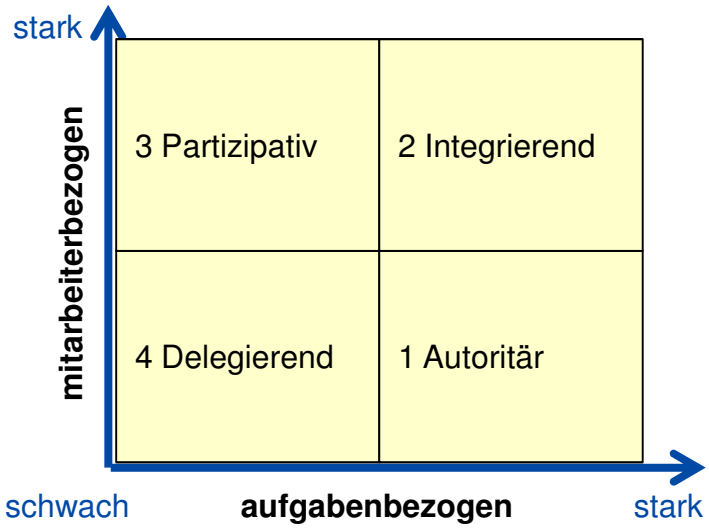


II.2 Situative Führungstheorie

II.2.1 Situative Führungstheorie nach Hersey und Blanchard

- Hersey und Blanchard (1969) formulieren in ihrer situativen Führungstheorie, dass erfolgreiche Führungskräfte ihr Verhalten, d. h. **ihren Führungsstil der arbeitsbezogenen und psychischen Reife der geführten Mitarbeiter anpassen**.
  (Quelle: Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S. und Dörffer, T.: Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklungen Trends. Bertelsmann 2011)

- **Leitmotive der situativen Führungstheorie:**
  - Die fachlichen und persönlichen Voraussetzungen von Mitarbeiter- /innen variieren je nach Aufgabe und Situation, mit der sie konfrontiert sind.
  - Es gibt **keine** Liste von Eigenschaften, Fähigkeiten oder Verhaltens-weisen einer Führungskraft, die in allen Situationen angemessen ist. Die **Situation** bestimmt maßgeblich mit, ob eine gewisse Verhaltens-weise zum Erfolg führt.
  - Wie viel Führungsverhalten notwendig ist und welche Kombination von Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung zum gewünschten Erfolg führt, ist vom **Reifegrad** der Mitarbeiter/innen abhängig. Er wird bestimmt durch Kompetenzen und Engagement/ Motivation.
    - Reifegrad 1: Der Mitarbeiter ist hinsichtlich der anstehenden Aufgabe nicht fähig und er ist unmotiviert.
    - Reifegrad 2: Der Mitarbeiter ist nicht fähig, aber willig und motiviert.
    - Reifegrad 3: Der Mitarbeiter ist fähig, aber nicht motiviert.
    - Reifegrad 4: Der Mitarbeiter ist fähig und willig, d.h. er verfügt über eine hohe Kompetenz und hohe Motivation.
  - Alle Mitarbeiter/innen können ihre Voraussetzungen bei geeigneter Förderung entwickeln. Je nach ihrem Reifegrad empfehlen sich folgende vier Führungsstile:





II.2 Situative Führungstheorie

II.2.1 Situative Führung nach Hersey und Blanchard (1969)

Die Tabelle stellt zu den vier dargestellten Führungsstilen die einzelnen Verhaltensweisen zusammen, in denen sie sich äußern
(z. B. was genau kann ich als Standortleiterin tun, um autoritär zu führen?).

Partizipativ/Entwicklungsgrad 3	**Integrierend/Entwicklungsgrad 2**
- Ideen mitteilen - Ermutigen, Entscheidungen zu treffen - Entscheidungsbeteiligung ermöglichen Führungskraft und Mitarbeiter/in entscheiden gemeinsam; nur noch sozio-emotionale Unterstützung nötig.	- Entscheidungen und Anweisungen genau erklären - Gelegenheit für Klärungsfragen geben - Vorschläge erbitten Führungskraft versucht über Zwei-Weg-Kommunikation, rationale Argumentation und sozio-emotionale Unterstützung, Akzeptanz für eine Aufgabenstellung zu bekommen.
Delegierend/Entwicklungsgrad 4	**Autoritär/Entwicklungsgrad 1**
- Verantwortung zur Entscheidungsfindung und Durchführung übergeben - selbstständig arbeiten lassen - eigenverantwortlich Entscheidungen treffen lassen Führungskraft delegiert, sie kontrolliert die Mitarbeiter/in nur gelegentlich.	- Genaue Anweisungen geben - Hinweise geben, unterstützen - Streng kontrollieren Führungskraft definiert die Aufgabe und Rolle der Mitarbeiter/in und sagt, was, wie, wann und wo zu tun ist.

Herausforderung bei Anwendung der situativen Führung :

Die Standortleiterin muss die Mitarbeiter/innen genau beobachten und beurteilen können, um diesem Anspruch gerecht zu werden.



II.2 Arbeitsblatt zur situativen Führungstheorie

Bitte finden Sie für die vier dargestellten Fälle in Ihrer Dialoggruppe eine oder mehrere Möglichkeiten, wie Sie als SL mit dieser Situation umgehen würden:

- Wie würden Sie die Situation und den Reifegrad Ihres Mitarbeiters bzw. Ihrer Mitarbeiterin einschätzen?
- Wie fühlen Sie sich selbst angesichts dieser Situation?
- Wie genau würden sie reagieren:
  - Wann und in welchem Rahmen würden Sie das Gespräch suchen?
  - Welchen Führungsstil würden Sie wählen?
  - Wie würden Sie das Gespräch eröffnen?
  - Wie würden Sie die Lösungssuche angehen, was würden Sie empfehlen?

- FALL 1: Ihr neuer Mitarbeiter ist vor vier Wochen aus einer anderen kirchlichen Einrichtung im Nachbarort zur KiTa gGmbH gewechselt. Er kommt heute zu Ihnen, weil er gestern Nachmittag ein Problem mit einem Elternpaar hatte, das bekannter maßen sehr hohe Ansprüche an die Betreuung seines Sohnes stellt und sich bei Ihrem neuen Mitarbeiter über mangelnden Abwechslungsreichtum bei der Nachmittagsgestaltung beschwert hat. Er ist nun unsicher, wie er angemessen auf die Forderungen der Eltern reagiert, und bittet Sie als SL um Ihren Rat und Unterstützung.

- FALL 2: Ihre Mitarbeiterin ist seit vier Jahren bei Ihnen beschäftigt. Sie hat seit einiger Zeit scheinbar persönliche Probleme. Sie will nicht so recht mit der Sprache heraus und geht Ihnen aus dem Weg. Aber ihr Dorf ist klein und es gehen Gerüchte um. Nun kam es in den letzten Wochen mehrfach vor, dass Ihre Mitarbeiterin zu spät zum Dienst kam oder dass sie darum bat, etwas eher nach Hause gehen zu dürfen. Es tut Ihnen deshalb leid, weil es sich um eine Mitarbeiterin handelt, die bis vor Kurzem eine Stütze des Teams war, auch Sonderaufgaben gut erfüllt hat und im Prozess der Konzeptionsentwicklung gute Ideen eingebracht hat. Jetzt sprechen andere Mitarbeiterinnen und auch Eltern Sie darauf an, dass sie verändert sei.



II.2 Arbeitsblatt zur situativen Führungstheorie

Bitte finden Sie für die vier dargestellten Fälle in Ihrer Dialoggruppe eine oder mehrere Möglichkeiten, wie Sie als SL mit dieser Situation umgehen würden:

- Wie würden Sie die Situation und den Reifegrad Ihrer Mitarbeiterin einschätzen?
- Wie fühlen Sie sich selbst angesichts dieser Situation?
- Wie genau würden sie reagieren:
  - Wann und in welchem Rahmen würden Sie das Gespräch suchen?
  - Welchen Führungsstil würden Sie wählen?
  - Wie würden Sie das Gespräch eröffnen?
  - Wie würden Sie die Lösungssuche angehen, was würden Sie empfehlen?

- FALL 3: Seit zwei Jahren hat eine Mitarbeiterin Ihrer Einrichtung immer wieder für Irritationen und Aufregung gesorgt. Im Allgemeinen verbreitet sie eher keine gute Stimmung, tut so, als wüsste sie die Dinge besser als alle anderen und zeigt wenig Aufgeschlossenheit, sich und ihre Ideen ins Team einzubringen. Leider können Sie auch wenig Ideenreichtum und Engagement ihrer Mitarbeiterin erkennen, weder für die Arbeit mit den Kindern noch für die Elternarbeit. Den für gestern geplanten Elternnachmittag sagte sie sehr kurzfristig aus unklaren Gründen ab. Nun fragen Eltern bei Ihnen nach, wann denn ein Ersatztermin dafür stattfände. Ihre Mitarbeiterin hätte ihnen geantwortet, das sei unbestimmt.

- Fall 4: Eine Mitarbeiterin ist seit fünf Jahren in Ihrer Einrichtung und für ihre knapp 30 Jahre erstaunlich fit, sowohl was ihre pädagogische Arbeit angeht, als auch bezüglich ihrer Zusammenarbeit im Erzieherinnenteam. Sie freut sich, wenn sie Sonderaufgaben bekommt, und erfüllt sie umgehend in einer sehr hohen Qualität. Als Sie an der Einrichtungskonzeption gearbeitet haben, hat sie viele neue Ideen aus Ihrer Ausbildung eingebracht. Sie kann sie auch den älteren Mitarbeiterinnen im Team so gut vermitteln, dass sie sich regelrecht begeistern lassen, mal etwas Neues auszuprobieren. Manchmal ist sie etwas schnell und greift mit ihren Erwartungen gegenüber Ihren Kolleginnen zu hoch. Bisher konnten Sie das aber immer gut ausgleichen. Sie befürchten, dass Ihre gute Mitarbeiterin irgendwann nicht mehr ausgelastet ist, Ihnen die Führungsposition streitig macht oder sich aus der Einrichtung weg bewirbt.



II.3 Ressourcenorientierte Führung

- Grundidee ist die positiv **gerichtete Wahrnehmung und Förderung der aufgaben- und situationsbezogenen Ressourcen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern**, um diese für die Umsetzung der Einrichtungsziele einzusetzen und auszubauen.
- Dazu wird das situative Führungsmodell nach Hersey und Blanchard mit zwei Anliegen weiterentwickelt:
  - A) verstärkte Fokussierung ethischer Gesichtspunkte in der Führung
  - B) flexibleres und differenzierteres Führungsmodell durch Integration systemischer Denkansätze und einen vertieften Ressourcenaspekt.
- So entsteht ein methodischer Ansatz, der es ermöglicht, Mitarbeiterpotentiale zu erkennen, sicher zu beurteilen und gezielt zu fördern
  (Quelle: Glöckler, U., Maul, G.: Ressourcenorientierte Führung als Bildungsprozess. Systemisches Denken und Counselling-Methoden im Alltag humaner Mitarbeiterführung. Reihe Management-Bildung-Ethik, 2010).
- Ziel: **Ressourcenförderung** als Bildungsprozess von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Zielerreichung durch eine (veränderte?) **Grundhaltung von Standortleiterinnen**: Unterstützen der Mitarbeiterinnen statt gängeln, Akzeptanz der eigenen Wege der Mitarbeiterinnen bei der Erreichung notwendiger Ziele. Dies geschieht durch das Verbinden von Führungs- und Beratungselementen in der Führungsarbeit.
- Folgende Verhaltensmerkmale von Standortleitungen tragen dazu bei, einen ressourcenorientierten Führungsstil umzusetzen:
  1. Systemisches Denken im Alltag
  2. Flexible Kombination von Führungselementen
  3. Gerichtete Wahrnehmung von Mitarbeiterinnen und Situationen
  4. Handlungsorientiertheit und Willenskraft
  5. Zuverlässigkeit
  6. Verantwortungsübernahme und Urteilsfähigkeit
  7. Steuerung und Vertrauen
  8. Reflexiv verarbeitete Erfahrung
  9. Erkennen von Weiterentwicklungspotentialen und persönliche Entwicklung



II.4 Rolle von Führung und ihre Besonderheiten in der KiTa

- Towers Watson Global Workforce Study 2010 zeigte u. a.:
  - „Nur 41 % der Befragten geben an, dass ihre Vorgesetzten sich effektiv mit schlechter Leistung auseinandersetzen.
  - Nur 45 % meinen, dass ihre direkten Vorgesetzten gute Leistungen entsprechend würdigen. Zu dem Schluss, dass Vorgesetzte faire Vergütungsentscheidungen mit Blick auf die gezeigte Leistung treffen, kommen nur 41 %.
  - Insbesondere Leistungsträger und High Potentials haben hohe Erwartungen an die Fähigkeiten ihrer Vorgesetzten, Leistungseinschätzungen und daraus resultierende Konsequenzen hinreichend zu differenzieren."
- Studie zum Führungsverhalten österreichischer Führungskräfte (Herausgeber: Train Consulting in Kooperation mit Karmasin Motivationsforschung im Oktober 2008)
  - Führungsinstrumente werden zu oft „aus dem Bauch heraus" gewählt und zu selten auf der Basis fundierten Wissens.
  - In Unternehmen wird viel kommuniziert, aber wenig Klartext gesprochen.

  Nur 18% der befragten Führungskräfte gaben an, mit ihrer Führungsleistung zufrieden zu sein.

Was denken Sie - woran könnte diese Unzufriedenheit liegen?

Welche Rolle spielt Führung in der KiTa gGmbH?

Welche Besonderheiten muss sie beachten?

Welche Elemente aus den drei vorgestellten Modellen können Sie in der Führungsarbeit in der KiTa gGmbH beobachten?

Vorschlag zu Konsequenzen:

1. Führung ist eine professionelle Aufgabe, die gelernt werden muss.
2. Organisationen müssen Bedingungen schaffen, die gute Führung ermöglichen und gutes Führungsverhalten als vorteilhaft zeigen.
3. Führungsinstrumente müssen auf ein Unternehmen und seine Aufgaben genau zugeschnitten werden.



II.5 Führen oder Leiten?

II.5.1 Definition „Führung“

Führung

- Steht für die zielorientierte Gestaltung von Organisationen (= Management von Organisationen) bzw. für die zielorientierte Beeinflussung von Personen (= Personalführung). Der Erfolg einer Führungskraft wird daran gemessen, ob sie Mitarbeiter entsprechend der erwarteten Leistung beeinflusst.

Führungskompetenz

- Die gewissenhafte Führung nicht nur anderer, sondern auch der eigenen Person ist für Führungskräfte eine Voraussetzung für ihre Vorbildfunktion und wesentliche Kompetenzanforderung.
- Führungskräfte sind in jeder Handlungssituation in der Lage und bestrebt, grundsätzliche Entscheidungs- und Handlungsoptionen wertorientiert sowie ziel- und ergebnisorientiert zu strukturieren und in eine bearbeitbare Prioritätsordnung zu bringen. Dabei werden nicht vertretbare Handlungsoptionen von vornherein ausgeschlossen.
- Führungskräfte müssen sich gemeinsam, kritisch (und regelmäßig) mit Führungsverhalten und Führungssystemen in ihrem Unternehmen auseinandersetzen und Impulse für ein neues, nachhaltiges Führungsverständnis geben.
- Gegenwärtig besteht die Tendenz, Führung stärker aus einer interaktionistischen Perspektive zu betrachten. Zur Führung gehören schließlich immer (mindestens) zwei, und es ist ein Irrglaube, die Gründe für Gelingen oder Scheitern von Führungshandeln nur in einer Person zu suchen.

(Quelle: www.dgfp.de)



II.5.2 Definition „Leiten“

Der Begriff **Leiten** stammt u. a. aus der Physik:

Durch verschiedene Stoffe werden Energie oder Teilchen besser oder schlechter zwischen zwei Orten transportiert. Je nach Umweltbedingungen (z. B. Isolation) treten dabei höhere oder niedrigere Verluste auf.

Ein elektrischer **Leiter** ist ein Medium, das frei bewegliche Ladungsträger besitzt („mit einer Ladung behaftete Teilchen“) und somit zum Transport geladener Teilchen benutzt werden kann. Diesen Transport nennt man elektrischen Strom.

Der Begriff **Leiten in der Managementlehre** hat oft die Bedeutung von Anleiten. „Anleiten“ steht für instruieren, lehren, unterweisen, hinweisen, erziehen, belehren, anlernen, vorbereiten, anhalten, zeigen, beibringen, unterrichten, einweihen, veranlassen, beraten, dozieren, einarbeiten, auffordern, ausbilden, informieren, einführen, schulen, anweisen.

Synonyme zum Wort „Leiten“ sind: anführen, befehligen, bugsieren, davor gehen, fortführen, die Sache in die Hand nehmen.

Häufig wird auch zwischen Führung und Management unterschieden, wobei Führung eine von mehreren Managementaufgaben ist – neben Planung, Organisation und Kontrolle.

Die nachfolgende Tabelle hebt hervor, welche Verhaltensweisen Führungskräfte gegenüber Managern auszeichnen.

Manager	Führungskraft
verwaltet	erneuert
ist eine Kopie	ist ein Original
erhält	entwickelt
konzentriert sich auf Systeme und Strukturen	konzentriert sich auf Menschen
verlässt sich auf Kontrolle	erweckt Vertrauen
denkt kurzfristig	denkt langfristig
fragt "Wie?" und "Wann?"	fragt "Was?" und "Warum?"
hält sein Auge auf der Bilanz	behält den Horizont im Auge
akzeptiert den Status quo	fordert den Status quo heraus
ist der klassische gute Soldat	ist ganz er / sie selbst
macht die Dinge richtig	macht die richtigen Dinge



II.6 Führungsstile und ihre Wirkung

Begriff „Führungsstile“ geht zurück auf Kurt Lewin (1890-1947), der zwischen 1935 und 1944 an der Universität von Iowa arbeitete und dort Studien zum Einfluss verschiedener Arten von Führungsverhalten auf Gruppenstrukturen und das Verhalten von Gruppenmitgliedern realisierte. Dabei untersuchte er drei Arten von Führungsstilen:

1. Autokratisch

   Alle Entscheidungen liegen bei der Führungskraft. Sie legt die Inhalte und jeden Arbeitsgang fest, auch wer mit wem wie zusammenarbeitet . Sie lobt bzw. kritisiert die einzelnen Gruppenmitglieder, ohne dafür Gründe zu nennen. Sie selbst hält sich von der Gruppe fern, ihr Verhalten ist unpersönlich.

2. Demokratisch

   Entscheidungen werden von der Gruppe gefällt, unter Anregung und Betreuung der Führungskraft. Ist Rat gefragt, benennt sie verschiedene Lösungswege. Gruppenmitglieder können selbst wählen, mit wem sie zusammenarbeiten wollen. Führungskraft versucht, Gruppenmitglied zu sein, arbeitet jedoch kaum aktiv mit. Äußert objektives Lob und objektive Kritik.

3. Laissez-faire („Machen lassen“)

   Führungskraft hält sich vom Gruppengeschehen völlig fern. Sie stellt das Arbeitsmaterial zur Verfügung, sagt, dass sie für Informationen zur Verfügung stehe und gibt nur auf Anfrage Rat.

Weitere Führungsstile finden sich in nachfolgenden Modellen beschrieben:

A) Führungskontinuum nach Tannenbaum/Schmidt

B) Verhaltensgitter nach Blake/Mouton

C) 3D-Führungsmodell nach Reddin

D) Die verschiedenen „Management by“-Ansätze, wie z. B.:

- Management by Delegation
- Management by Objectives
- Management by „walking around“
- Management by decision Rules
- Management by results

Jede Führungskraft muss für sich eine Auswahl treffen, die konform mit den Führungsleitlinien des Unternehmens ist und die der eigenen Persönlichkeit, der Situation, in der sie sich befindet, und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sie führen muss, angemessen ist.



II.7 Tugenden von Führungskräften

Verantwortungsübernahme
Fähigkeit und Bereitschaft, Verantwortung für sich selbst, für Mitarbeiter, Aufgaben und Prozesse zu übernehmen und die eigene Vorbildrolle auszufüllen.

Delegationskompetenz
Fähigkeit und Bereitschaft, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten in der Form an andere abzugeben, dass diese Aufgaben effizient erledigt werden.

Entscheidungskompetenz
Bereitschaft und Fähigkeit, Entscheidungen effizient zu treffen und auch tatsächlich umzusetzen. Dabei geht es u. a. um Beurteilungsvermögen und Fehlertoleranz.

Teamkompetenz
Fähigkeit und Bereitschaft, Interaktionen und gruppendynamische Prozesse in Teams aktiv zu gestalten und effizient in und mit Teams zu kooperieren.

Mentoring-Kompetenz
Fähigkeit und Bereitschaft, vorhandene Kompetenzen der Mitarbeiter zu beurteilen, ihnen passgerechte Angebote zur Kompetenzentwicklung zu unterbreiten und selbst zu realisieren.

Konfliktkompetenz
Fähigkeit und Bereitschaft, Konflikte in sozialen Interaktionen infolge unterschiedlicher Ziel- und Wertvorstellungen zu erkennen und zu bewältigen, Kritik angemessen und konstruktiv zu geben, aber auch mit Kritik an der eigenen Person souverän umzugehen.

Überzeugungsvermögen
Fähigkeit, und Bereitschaft, eigene Argumente in der Kommunikation mit anderen folgerichtig, nachvollziehbar und überzeugend darstellen zu können, so dass sich andere damit identifizieren können.

Durchsetzungsvermögen
Fähigkeit, und Bereitschaft, sich in der kommunikativen Auseinandersetzung mit anderen argumentativ behaupten zu können, d. h. durch v. a. Sachinhalte, Rhetorik und Ausstrahlung den eigenen Standpunkt so weit wie möglich gegen entgegen gesetzte Argumentationen zu etablieren oder zu behaupten.

Motivierungsvermögen
Fähigkeit und Bereitschaft, sich selbst und andere zu motivieren, denn Leistung entspringt Motivation.

Präsentations- und Kommunikationskompetenz
Fähigkeit und Bereitschaft zur professionellen und verständlichen Präsentation, unter Rückgriff auf Präsentationstechniken, um unterschiedliche Präsentationen optimal aufzubauen, Rhetorik, Visualisierung und Behandlung von Einwänden.

Problemlösekompetenz
Fähigkeit und Bereitschaft, sachliche Probleme in Teams zu bearbeiten und zu einer Lösung zu führen.

Systemisches Denken
Fähigkeit und Bereitschaft, die eigene Einrichtung und Menschengruppen als Systeme zu sehen, die Wirkungsweise eines Systems zu verstehen und Einflussfaktoren, Abhängigkeiten und Langfristwirkungen zu berücksichtigen.

Zeitmanagement-Kompetenz
Fähigkeit, und Bereitschaft zur Prioritätensetzung, Delegation, Selbstorganisation und zum Einsatz von Zeitmanagement-Werkzeugen.



II.7.3 Aufgabenblatt: Ist- und angestrebte Soll-Situation dieser Tugenden bei SL in der KiTa gGmbH

Führungskompetenzen	Ist-Zustand	Soll-Zustand	Maßnahmen vom Ist- zum Soll-Zustand
1. Verantwortungsübernahme			
2. Delegationskompetenz			
3. Entscheidungskompetenz			
4. Teamkompetenz			
5. Mentoring-Kompetenz			
6. Konfliktkompetenz			
7. Überzeugungsvermögen			
8. Durchsetzungsvermögen			
9. Motivierungsvermögen			
10. Präsentations- und Kommunikationskompetenz			
11. Problemlösekompetenz			
12. Systemisches Denken			
13. Zeitmanagement-Kompetenz			



II.8 Was macht Führen in der KiTa attraktiv?

Was waren in den letzten Jahren Ihrer Tätigkeit als SL besonders schöne

Momente,

Eindrücke,

Begegnungen,

Erfahrungen?

Was waren für Sie persönlich besondere Herausforderungen in Ihrer Tätigkeit als SL, und wie haben Sie es geschafft, diese zu meistern?

Was müsste geschehen, damit Sie mit sich als SL als ganz besonders „zufrieden“ sind?

Welche Ressourcen haben Sie bisher in Anspruch genommen, um Ihrem persönlichen Verständnis von einer „guten“ SL selbst zu entsprechen?

Wenn Sie potenzielle Nachwuchsführungskräfte beraten sollten – was spräche aus Ihrer Sicht dafür, sich zur SL zu entwickeln?



Gemeinsam werden Ideen zum Erfolg

Teil III

Auswahlprozess für Führungskräfte / Entwicklung zur und als Führungskraft





III.1 Wie wird jemand zur Führungskraft in der KiTa?

Bitte tauschen Sie sich in Dialoggruppen (mit Ihrer Nachbarin) darüber aus und skizzieren Sie, wie Ihr persönlicher Entwicklungsweg in der KiTa bisher verlaufen ist.

Wann und wie sind Sie zur SL geworden?

Mit welchen Hoffnungen und Erwartungen war Ihre Entscheidung, die Funktion der SL zu übernehmen, zu diesem Zeitpunkt verbunden?

Welche dieser Hoffnungen und Erwartungen sind übertroffen worden, welche haben sich noch nicht ganz erfüllt?

Welche Ihrer mitgebrachten Voraussetzungen (Einstellungen, Verhaltensweisen, Leistungsmerkmale) waren hilfreich dabei, in Ihre Funktion als SL hineinzuwachsen?

Welche der Ihnen von „außen“ unterbreiteten Hilfen und Unterstützungsangebote haben Sie in Ihrer Entwicklung zur SL am meisten vorangebracht?

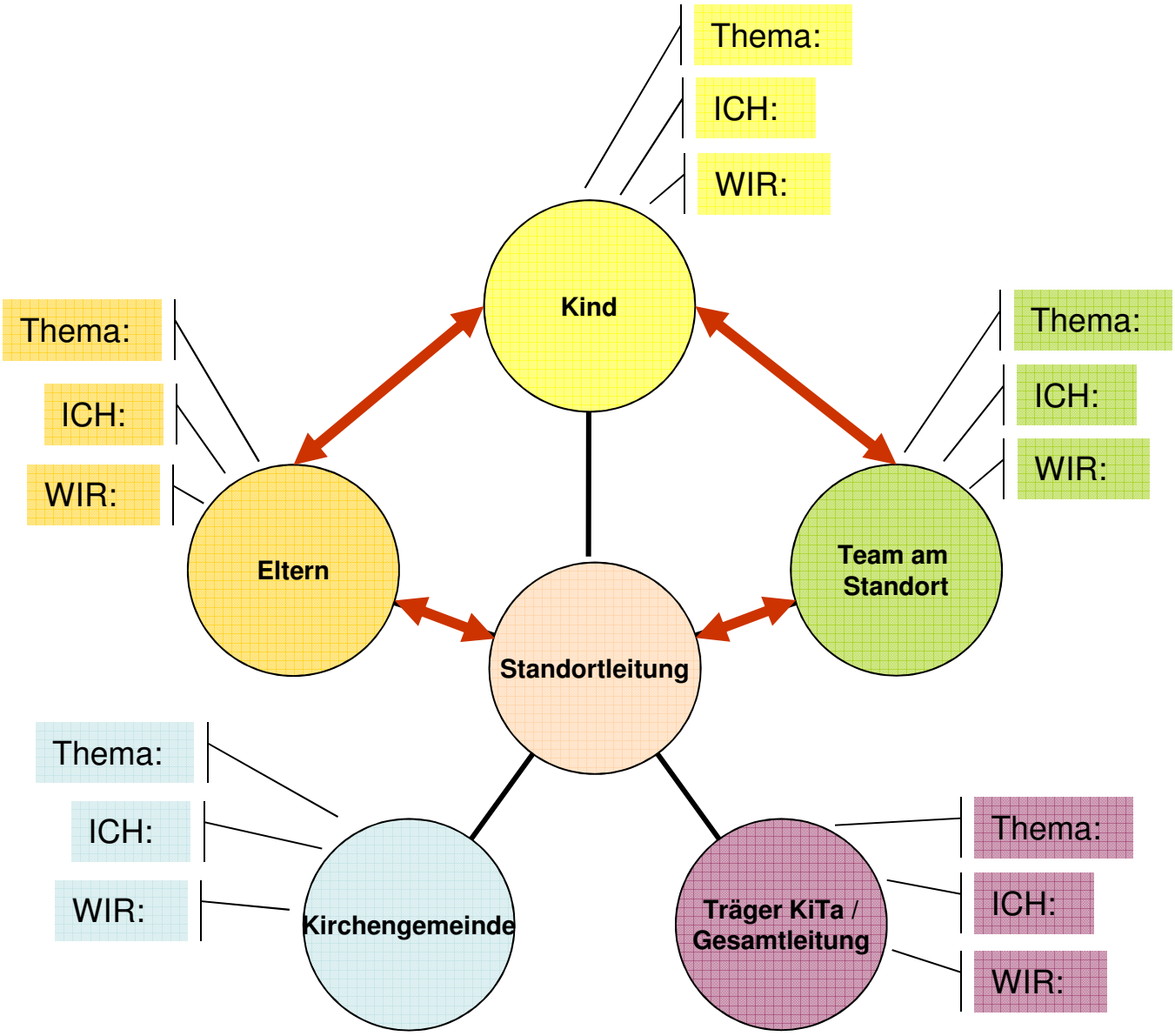
Wie würde aus Ihrer Erfahrung ein guter Entwicklungsweg zur SL heute verlaufen? Bitte skizzieren Sie: Welche Stationen würden Sie auf diesem Weg empfehlen?

Was könnte heute die Absicht und Bereitschaft von jungen talentierten Erzieherinnen befördern, sich zur SL in der KiTa gGmbH zu entwickeln?



III.2 Systematisierung von Führungsaufgaben in der KiTa

III.2.1 Zielgruppen der Führungsarbeit in der KiTa



Gemeinsam werden Ideen zum Erfolg



III.2.2 Führungsaufgaben der Standortleitung

Aufgabenbereich	…in Bezug worauf?	Aufgabenbeschreibung
Eltern	Thema:	
	ICH:	
	WIR:	
Kind	Thema:	
	ICH:	
	WIR:	
Team am Standort	Thema:	
	ICH:	
	WIR:	
Träger KiTa / Gesamtleitung	Thema:	
	ICH:	
	WIR:	
Kirchengemeinde	Thema:	
	ICH:	
	WIR:	



III.3 Werkzeugkasten zum Einsatz von Führungsinstrumenten

III.3.1 Aufbau des Führungs-KIT©

Handlungsrahmen

Handlungsrahmen

Menschliches Handeln ist immer nur in einem ganz bestimmten Rahmen sinnvoll und Ziel führend – und in einem anderen eben gerade nicht. Wenn wir den Rahmen genau kennen, können wir abwägen, was hinein passt.

Der oberste Handlungsrahmen für die Standortleitungen sind die KiTa-Strategie sowie die daraus abgeleiteten Ziele. Jede Standortleitung muss sich fragen (lassen können), inwieweit die Ergebnisse der eigenen Führungsarbeit der Umsetzung von Leitbild, Strategie und Zielen der KiTa gGmbH dienen: WAS ist der heute erreichte Beitrag? Die Zielkonformität ist hier oberstes Prinzip – mit einer Ausnahme: Strategie- und Zieldiskussionen haben in der Regel ausdrücklich deren Veränderung zum Inhalt und schaffen einen neuen, veränderten Rahmen.

Werte

Werte

Hinlänglich ist bekannt, dass klar kommunizierte Werte die Wertschätzung von Mitarbeiter/inne/n und Leistungen ermöglichen und die Wertschöpfung ausdrücklich befördern. Werte richten als „orientierender Hintergrund“ das WIE der Entscheidungen und Handlungen aus. Sie sind im Leitbild enthalten.

Theorien und Modelle

Theorien und Modelle

Um Mitarbeiter/innen gekonnt zu führen, benötigt die Standortleitung nicht nur pädagogisches, sondern auch sozial-, entwicklungs- und kommunikationspsychologisches sowie konkret themenspezifisches Fach- und Prozesswissen (z. B. im Bereich Betriebswirtschaft). Die Themenzentrierte Interaktion ist ein sozialpsychologisches Modell, das eine Balance von Thema, Team und Einzelperson als Grundlage der Führungsarbeit in Teams betrachtet. Das situative Führungsmodell zeigt auf, wie unterschiedlich „reife“ Mitarbeiter situationsgerecht geführt werden können und überwindet den Gedanken, es gäbe einen einzigen für alle Mitarbeiterinnen und Aufgabenkonstellationen passfähigen Führungsstil. Ressourcenorientierte Führung sucht nach den Stärken in jeder Mitarbeiterin und sucht diese gezielt auszubauen. Die Kommunikationsmodelle von Watzlawick und Schulz von Thun zeigen Besonderheiten in der menschlichen Kommunikation auf und geben Hinweise zur Vermeidung von Teufelskreisen, welche die Kommunikation und Kooperation erschweren.



III.3 Werkzeugkasten zum Einsatz von Führungsinstrumenten

III.3.1 Aufbau des Führungs-KIT© (Fortsetzung)

Grundsätze, Prinzipien, Spielregeln

Grundsätze, Prinzipien, Regeln

Psychologische Grundlagen der Führung und Funktionsprinzipien von Teams müssen SL bekannt sein, damit sie die ergebnisorientierte Arbeit in den Einrichtungen durch Führung unterstützen können. Viele Grundsätze guter Führung sind „Allgemeingut“. *Hier könnten Spielregeln dargestellt werden, die ganz speziell für die Standortleitungen in der KiTa gGmbH entstehen .*

Algorithmen, Abläufe

Algorithmen, Abläufe

Komplexe und komplizierte Aufgaben können durch Algorithmen oder Ablauf-Muster erheblich erleichtert werden, die sich in der Vergangenheit als zielführend bewährt haben. Ihre wiederholte Anwendung führt zur Ausbildung von Routinen. Manchmal werden daraus auch „Standards“ im QM-Prozess. Solche Algorithmen und Abläufe wirken mental entlastend. Aber vor der Anwendung muss ihre Passfähigkeit auf die konkrete Situation ebenso geprüft werden wie die Frage, ob sie inzwischen überholt sind und durch bessere Routinen oder Standards ersetzt werden sollten. Denn letztlich ist nichts so konstant wie die Veränderung!

Techniken und Instrumente

Techniken und Instrumente

In der Führungsarbeit der KiTa gGmbH kommen verschiedene Techniken, verstanden als zweckgebunden eingesetzte Methodengruppen zum Einsatz. Diesen Technik-Feldern werden einzelne Instrumente zugeordnet, die in der Mehrheit der denkbaren Führungsaufgaben in der KiTa gGmbH zum Erfolg führen. Die Seminare sollen auch dazu dienen, ein von den teilnehmenden SL ausgewähltes Set zu erproben und eine Entscheidung über zukünftig prioritär zum Einsatz kommende Tools zu treffen, die handhabbar und personen-, gegenstands- sowie situationsgerecht sind.



III.3 Werkzeugkasten zum Einsatz von Führungsinstrumenten

III.3.2 Aufbau des Führungs-KIT© - grafische Darstellung

Handlungsrahmen

KiTa -Strategie	Rahmen-Leitbild	

Werte

Wertschätzung	Glaube				

Theorien und Modelle

Themenzentrierte Interaktion	Situative Führung
Kommunikationsmodelle nach Schulz von Thun	Ressourcenorientierte Führung

Grundsätze, Prinzipien, Regeln

Erziehungspartner-schaft mit Eltern	Freundlichkeit	Besprechungs-regeln
Fokussierung	Fachliche Solidität	Grundsätze der Moderation
Ressourcen-orientierung	Nächstenliebe	SMART-Regel für Ziele

Algorithmen, Abläufe

Dienst-besprechungen	Studientage					

Techniken und Instrumente für

Instrumente

1. Visualisierung	2. Fragen	3. Präsentation und Information	4. Mitarbeitergespräche	5. Elterngespräche
Infotafel für Eltern	Offene (W-) Fragen	Foliensatz KiTa	Checkliste	Eltern-Fragebogen
		Einrichtungs-Flyer		Portfolio

im Handbuch beschrieben

Gemeinsam werden Ideen zum Erfolg



III.4 Informieren und Durchsetzen von kritischen Entscheidungen

III.4.1 Entscheiden und Führen

- Entscheidungen angemessen zu treffen und getroffene Entscheidungen sauber zu kommunizieren, ist eine wesentliche Führungsaufgabe. Dabei hängt von der Situation und von der Art der Entscheidung, aber auch von der Reife des Team und einzelner Mitarbeiter/innen ab, wer diese Entscheidung am besten gemeinsam mit wem trifft.
- Viele Menschen scheuen Ent - Scheidungen wegen der “Schuld“, die sie auf sich laden (könnten), sofern sich die gewählte Alternative später als nicht so positiv herausstellen sollte, wie es beabsichtigt war. Das kann bis zur Angst vor Entscheidungen gehen.
- Führungskräfte zeichnen sich dadurch aus, Entscheidungssituationen sicher zu erkennen, den darin enthaltenen (tatsächlichen!) Entscheidungsspielraum zu klären und innerhalb dieses gegebenen Spielraums – allein oder im Zusammenwirken mit Mitarbeiter/inne/n – die Auswahl einer geeigneten Alternative zu treffen.
- Bei tragenden Entscheidungen sollten vor der Auswahl auch Entscheidungskriterien geklärt werden (Beispiel für Kosten: Wollen wir einen preiswerten „Standard-“ Spielplatz bauen oder einen Abenteuerspielplatz in Anwendung hochwertiger Materialien? Beispiel für Ökologie: Wollen wir einen naturnahen Spielplatz bauen oder verzichten wir auf den Spielplatzausbau und setzen die Mittel lieber zum Erwerb von Ausstattungen für Waldaufenthalte ein?).

Einige Grundsätze sind:

- Selbst getroffenen Entscheidungen wird bei späteren Problemen mehr „Verständnis“ entgegengebracht als fremd getroffenen, mit den Konsequenzen wird konstruktiver umgegangen.
- Das Team an Entscheidungen zu beteiligen, würdigt das Fachwissen und Engagement des Teams.
- Dennoch gibt es (z. B. disziplinarische) Entscheidungen, die ohne das Team getroffen werden müssen. Hier zeichnet sich eine gute Führungskraft dadurch aus, dass sie die Entscheidungskriterien klar benennt, die Entscheidung begründet (Transparenz schaffen, aber nicht rechtfertigen) und damit Lerneffekte im Team bzw. bei Einzelnen ermöglicht.



III.4.2 Konflikte

Konflikt (lat. *confligere* = aufeinandertreffen, kämpfen)

„In der Psychologie, aber auch in den Sozialwissenschaften allgemein, spricht man von einem Konflikt dann, wenn zwei Elemente gleichzeitig gegensätzlich oder unvereinbar sind."

Quelle: Berkel (1997), Konflikttraining (Arbeitshefte Führungspsychologie, Band 15)

Elemente können in diesem Zusammenhang sein: Gedanken, Wünsche, Verhaltensweisen, Absichten, Beurteilungen, Bewertungen, Personen oder Gruppen.

Allein das Vorliegen divergierender Elemente macht noch keinen Konflikt aus. Erst wenn eine Person Stellung bezieht, um sich klar orientieren zu können bzw. zielgerichtet handlungsfähig zu bleiben, entsteht ein Konflikt.

Konflikte sind Störungen. Sie sind gefühlsbeladen und neigen dazu zu eskalieren. Konflikte erzeugen Lösungsdruck.

Unterscheidung zwischen

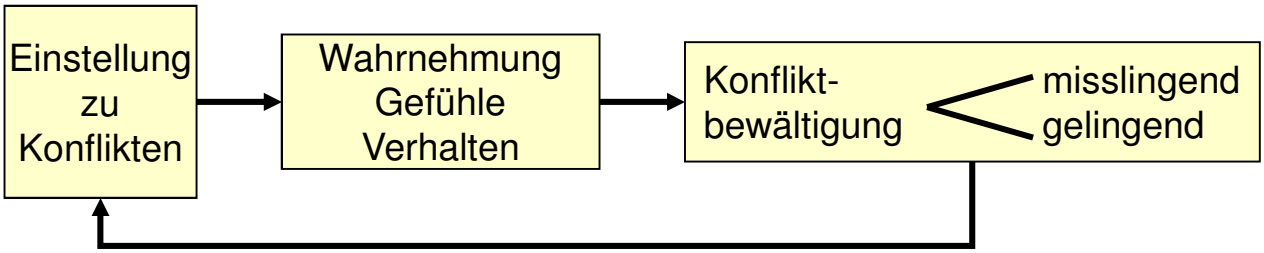
- dem Konflikt selbst (z. B. asymmetrische Verteilung von Ressourcen),
- relativ verfestigten Reaktionsweisen auf Konflikte (z. B. Wut) und
- dem konkreten Konfliktverhalten in einer aktuellen Situation (z. B. Verweigerung von Leistung).

„Konflikte beeinträchtigen die Effektivität und Effizienz in Organisationen, ausgelöst durch Interaktionen von wenigstens zwei Parteien, wobei zumindest eine Partei die Aktion(en) der anderen Partei in der Weise wahrnimmt, dass sie selbst dadurch gehindert wird, die eigenen Ziele, Wertvorstellungen, Gefühle oder Absichten zu verwirklichen."

(Quelle: Schweizerisches Institut für Interdisziplinäre Konfliktforschung, das SIIK widmet sich seit 1998 zwischenmenschlichen Konflikten mit Wirkung innerhalb und außerhalb von Organisationsstrukturen, www.siik.ch)



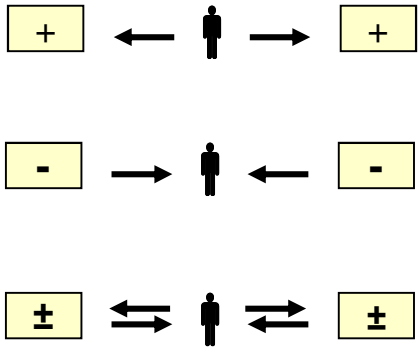
III.4.3 Kreislauf der Konfliktbewältigung



- Die Einstellung zu Konflikten beeinflusst wesentlich
  - die Wahrnehmung (Erkenne ich rechtzeitig einen Konflikt?)
  - die Gefühlslage (Reagiere ich ängstlich oder mutig auf Konflikte?)
  - das Verhalten (Gehe ich Konflikte aktiv an oder wehre ich sie ab?)
- Wahrnehmung, Gefühlslage und Verhalten wirken sich unmittelbar auf die Konfliktbewältigung aus. Das Ergebnis wiederum revidiert bzw. verstärkt die Einstellung zu Konflikten.
- Betroffene eines Konfliktes sind auch emotional betroffen und müssen zur Konfliktbewältigung die eigenen Ängste überwinden und den eigenen Ärger unter Kontrolle halten. Damit wird die Fähigkeit, Belastungen standzuhalten wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Konfliktbewältigung.

III.4.4 Einteilung von Konflikten

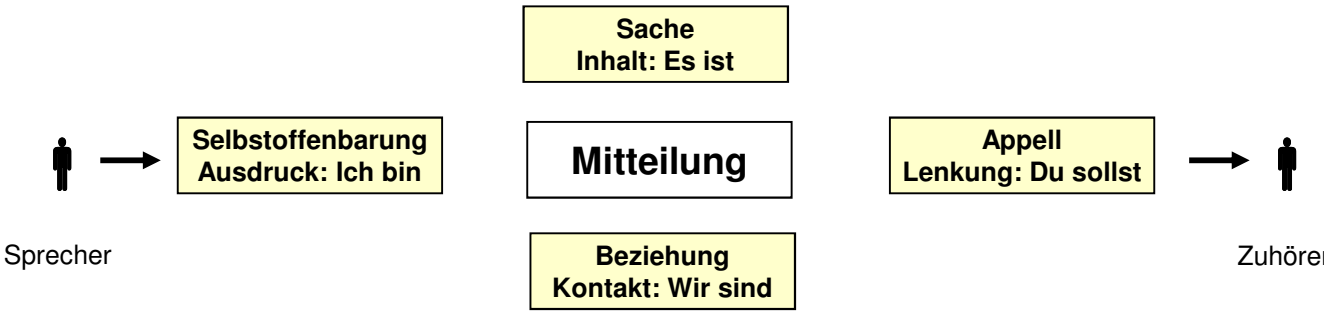
- Seelische (innere) Konflikte
  - Annährungs-Annäherungs-Konflikt:
    Wahl zwischen zwei positiven Alternativen
  - Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikt:
    Wahl zwischen zwei negativen Alternativen
  - Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt:
    Wahl zwischen zwei Alternativen, die sowohl positive als auch negative Folgen haben





III.4.4 Einteilung von Konflikten (Fortsetzung)

- Zwischenmenschliche Konflikte
  - zwischen zwei Personen
    Konfliktfelder sind hier insbesondere die eigene Identität, Nähe und Distanz, Entwicklungsrichtung und –tempo aber auch die Kommunikation (siehe 4-Ohren-Modell).



  - zwischen drei Personen
    Konfliktfelder sind hier geschlossene Koalitionen, bestehende Rivalitäten bzw. der Vorrang der Beziehung zwischen den jeweiligen Personen (vor der Persönlichkeit selbst)
  - innerhalb von Gruppen
    Jede Gruppe braucht ein Revier, also einen Bereich, den die Gruppe als ihr Feld betrachtet. Dies können auch Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sein. Eingriffe von außen werden in jedem Fall abgewehrt.
    Jede Gruppe bildet spontan eine Rangordnung aus, ohne die sie nicht funktionsfähig ist. Die interne Rangordnung kennt folgende Positionen: Alpha (Führung), Beta (Experte), Gamma (Gefolgsmann) und Omega (Außenseiter).
    Jede Gruppe braucht zwei fundamentale Funktionen, ohne die sie zerfällt: a) im Hinblick auf die Zielerreichung „Lokomotion“ und b) im Hinblick auf die zwischenmenschlichen Beziehungen „Kohäsion“. Führer wird die Person, die beide Funktion am besten auf sich vereinigt. Informelle Führer als Gegenkandidat zum formellen entstehen dann, wenn der offizielle Vorgesetzte in einer der genannten Funktionen versagt.



III.4 Informieren und Durchsetzen von kritischen Entscheidungen

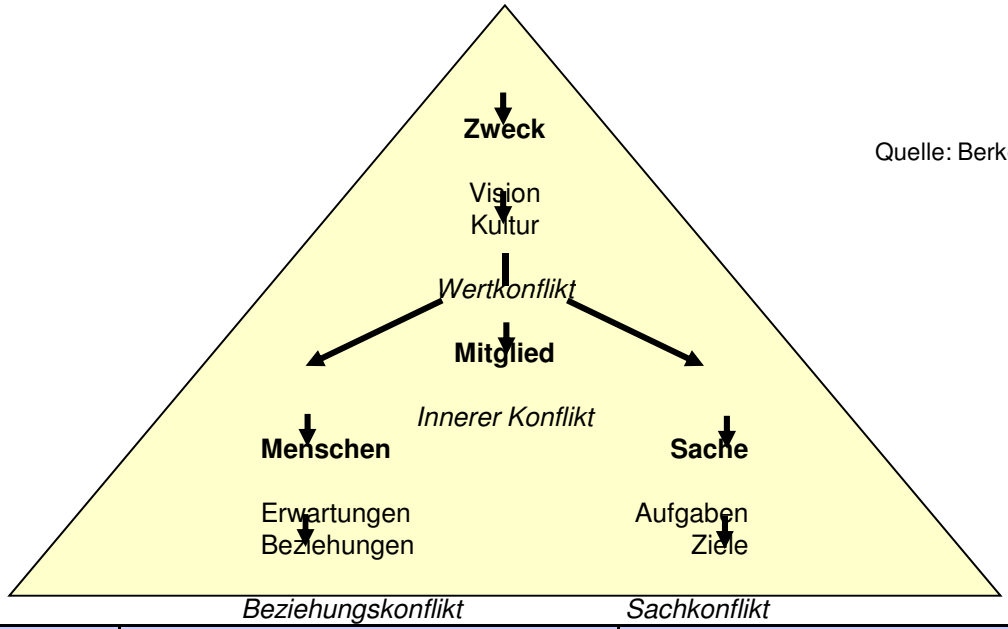
III.4.4 Einteilung von Konflikten (Fortsetzung)

- Organisatorische Konflikte

  Jede Organisation verbindet drei Subsysteme miteinander:

  - die Sache, die Aufgaben und Ziele im Betrachtungsfokus hat,
  - der zwischenmenschliche Bereich, der Rollen und Beziehungen fokussiert,
  - der organisatorisch-strukturelle Bereich, der den Unternehmenszweck, die Vision und die Kultur betrachtet.

III.4.5 Konfliktarten in einer Organisation



Quelle: Berkel (1997)

Konfliktart	Konfliktinhalt	Konflikt-bewältigungsstrategie
Sachkonflikt	Kampf um die „richtige“ Meinung, das „wichtige“ Thema…	… können gelöst werden.
Beziehungs-konflikte.	Antipathie, meist mit „Historie“ begründet	… können geheilt werden.
Wertekonflikte	Kampf um die „richtigen“ Werte und Überzeugungen	… müssen entschieden werden.
Verteilungskonflikte	Kampf um Ressourcen im weitesten Sinne	… müssen geregelt werden.
Innere Konflikte		
Entscheidungs-konflikte	Kampf zwischen un-/attraktiven Alternativen	… können nur selbst entschieden werden. Konsequenzen müssen ausgehalten werden.
Rollenkonflikte	Unsicherheit aufgrund mehrerer Rollen/widersprüchlicher Erwartungen	… neigen dazu, Beziehungs-/ Verteilungskonflikte zu werden. Deshalb vorher ansprechen und lösen.



III.4.6 Konstruktiver Umgang mit Konflikten

Konflikte haben durchaus ihr Gutes:

- Jede Veränderung ist mit Konflikten verbunden. Ohne Konflikte findet keine Veränderung statt!
- Konflikte geben Hinweise darauf, wo die Dinge nicht optimal laufen.
- Oft erzeugen erst Konflikte den notwendigen Druck für Veränderungen.
- Differenzen fördern das „Selbst-Bewusstsein“. Unter Stress und Konkurrenzdruck lernen wir uns selbst am besten kennen. Wir sehen, was uns verletzt, ärgert, wichtig ist, welche Rolle wir in Konfliktsituationen übernehmen. Die Streithähne stellen fest, dass man Dinge völlig unterschiedlich einschätzen kann. Letztendlich lernen sie sich dadurch besser kennen.
- Sie sind notwendige Voraussetzung für die Persönlichkeitsentwicklung, da meist erst Konflikte individuelle Unterschiede und Bedürfnisse der Beteiligten zu Tage fördern.
- Streitsituationen sind die Chance, das eigene Verhaltensrepertoire zu erweitern – Offenheit, Schlagfertigkeit, Einfühlungsvermögen und Verhandlungsgeschick zu schulen.
- Konflikte bieten eine „Trainingsmöglichkeit“ des erfolgreichen Umgangs mit widersprüchlichen Erwartungen und Situationen.
- Differenzen zwingen dazu, Entscheidungen sorgfältig zu überdenken.
- Wer will schon als Verhinderer erforderlicher Veränderungen dastehen? Das Resultat: bessere, kreativere Lösungen.

(Quelle: www.focus.de)

Ziele der Führungskraft bei der Moderation im Konfliktfall

- beiden bzw. allen ermöglichen, das Gesicht zu wahren
- zukünftige Zusammenarbeit fördern
- neue Lösungen ermöglichen
- einseitige Maßnahmen verhindern



III.4 Informieren und Durchsetzen von kritischen Entscheidungen

III.4.7 Umgang mit Konflikten in der Führung

Traditionelle Methoden

- Ignorieren, bagatellisieren, verdecken
- Zwangs-, Einschüchterungs- und Drohstrategien
- Ankündigung von Sanktionen
- Androhung und Einsatz von Gewalt
- Appell an ethischen Werte und Überzeugungen,
- Die Trennung der Konfliktparteien

- Konflikte unterdrücken
  - Machtwort
  - Bestrafungen
  - mit “Arbeit” überschütten
  - → **schlecht**

- Konflikte vermeiden
  - “Streithähne” trennen
  - Einzelinteressen nicht gelten lassen
  - heikle Themen vermeiden
  - → **schon besser**

Elemente des konstruktiven Umgangs

- Die grundsätzliche Sichtweise für Konfliktlösungen ändern
- Auf Androhung und Einsatz von Gewalt verzichten
- Die eigene Wahrnehmung nicht als die alleinige richtige vertreten
- Wenn nötig: eine Dritte Partei einbeziehen
- Gemeinsame Gespräche statt vollendete Tatsachen
- Lösungen an den Interessen aller Beteiligten und denen orientieren, die die Folgen zu tragen haben

- Konflikte lösen
  - Konflikte erkennen
  - Fakten sammeln
  - Entscheidungskriterien finden
  - Kompromiss
  - ➔ **am besten!**



III.5 Unterstützungssysteme in Problemfällen

III.5.1 Supervision

Definition:

„Supervision ist die konzeptionelle Grundlage für die Beratung und Entwicklung von Personen, beruflichen Rollen und Organisationen. Ziel ist die Sicherung und Verbesserung der Qualität in Arbeit und Beruf."

DGSv (2011)

Supervision bedeutet, dass ein externer Berater an dem Beratungsprozess teilnimmt und sozusagen mit seinem Blick von „oben" (*super-*) entweder den Prozess moderiert oder die Teilnehmenden berät.

Herkunft:

Ursprünglich verstand man als Supervision die Praxisberatung in der sozialen Arbeit. Insbesondere in den USA war Supervision die Aufsicht und Anleitung durch einen Vorgesetzten. Dabei handelte es sich zunächst um freiwillige Sozialhelfer, die von professionellen Sozialarbeitern supervidiert wurden. Supervision diente hier dem Vorgesetzten dazu, professionelles Handeln in seinem Sinne mit dem ausführenden Mitarbeiter durchzusprechen und zu bestimmtem Verhalten anzuleiten. Supervisor war oft der direkte Vorgesetzte.

Merkmale:	**Ziele:**	**Nutzen:**
Supervision kann extern beauftragt werden. Es gibt unterschiedliche Settings:		
Einzelsupervision: Supervisand bespricht Problemlagen mit dem Supervisor	Beleuchtung von persönlichem Verhalten, zugrunde liegenden Werten, Erfahrungen und Gedanken sowie Gefühlen	Jeder Teilnehmende erhält abwechselnd Raum, sich einzubringen und für sich zu lernen.
Gruppensupervision: Supervisanden (interdisziplinär, ggf. interorganisational) besprechen sich unter Anleitung des Supervisors.		
Fallsupervision: Supervisanden (interdisziplinär) besprechen ihren Umgang mit bestimmten Klienten unter Anleitung des Supervisors	Entlastung der Betreuenden und Verbesserung der Betreuung	Teilnehmende können sich austauschen und ihre Erfahrungen konstruktiv einbringen.
Balint-Gruppen: Besondere Form der Fallsupervision für Vertreter von Professionen mit besonderen Belastungssituationen.	z. B. Analyse der Beziehung zu Patienten anhand eigener Fallgeschichten	



III.5.2 Kollegiale Beratung als Form der Intervision

Definition:

Intervision beschreibt die Beziehung der Teilnehmenden untereinander als gleichwertig, also eine Beratung „zwischen“ (*inter-*) Personen, die ähnliche Stellungen bekleiden und sich gegenseitig abwechselnd zu bestimmten Fragestellungen und Problemen beraten.

„Die kollegiale Fallberatung ist ein strukturiertes Beratungsgespräch in einer Gruppe, in der ein Teilnehmer („Fallgeber“) von den anderen Teilnehmenden („Berater“) beraten wird mit dem Ziel, Lösungen für eine spezifische berufliche Schlüsselfrage zu entwickeln. Es gibt dafür einen festgelegten Ablauf sowie verteilte Rollen.“ Tietze, K.-O. (2003) S. 11

Herkunft:

Das Prinzip stammt aus dem pädagogischen Bereich, insbesondere aus der Arbeit mit Lehrern (Anfang der 70er Jahre) und Referendaren. Damals wurde sie zunächst als „Fallarbeit“ bezeichnet, da direkt und ganz praktisch an einem Fall gearbeitet wurde. Zunächst war ein Psychologe immer mit anwesend. In den 80er Jahren wurde jedoch ein fester Beratungsleitfaden entwickelt, der es den Teilnehmenden ermöglicht, ohne externe Anleitung, also komplett selbstbestimmt zu arbeiten. In der Folge nutzten hauptsächlich Fach- und Führungskräfte aus pädagogischen, sozialen und psychologischen Handlungsfeldern diese Form der gegenseitigen Beratung.

Merkmale:	Ziele:	Nutzen:
Findet in möglichst homogenen, bereichsspezifischen Gruppen statt	Lösungen für problematische Situationen mit Mitarbeitern zu entwerfen	Fachlicher Austausch
Beratung ist *intern* („Intervision“), es gibt keinen externen Berater („Supervision“)	berufliche Probleme besser zu bewältigen lernen	Rückhalt und Bestätigung durch die Gruppe
Gleichartigkeit/Gleichrangigkeit/Gleichberechtigung der Teilnehmer	Kooperations- und Führungsverhalten entwickeln	Entfaltung kreativen Potenzials zum gemeinsamen Gewinn
Alle Teilnehmer sind aktiv	Entscheidungen zu treffen	Gegenseitige Entlastung
Fester Ablauf und feste Rollen, die für jeden Fall neu verteilt werden	Belastungen zu vermindern	Aufbau eines beruflichen Beratungs-/ Unterstützungsnetzwerks
Allen Teilnehmern sind Ablauf und Rollen bekannt	erfolgreicher zu handeln	
	gemeinsame Reflexion	



III.5.3 Mentoring

Definition:

Mentoring bedeutet, die gezielte Wissensweitergabe über persönliche Beziehungen. Dabei gibt der Mentor als erfahrene Person sein / ihr Wissen an den Mentee weiter. Zu diesem Erfahrungswissen zählen neben dem Fachwissen auch Kontakte bzw. soziale Netzwerke im beruflichen Kontext.

Mentoring wird eingesetzt, um den Wissenstransfer zwischen Erfahrenen und weniger Erfahrenen zu fördern. Im Unterschied zum Coach ist der Mentor üblicherweise nicht eigens für diese Tätigkeit ausgebildet, sondern verfügt über einen souveränen fachlichen Erfahrungs- und/oder Wissensvorsprung.

Herkunft:

Ursprünglich war Mentor in Homers „Odyssee“ der Freund des Odysseus und Erzieher von dessen Sohn Telemach.

Merkmale:

Es gibt formale Mentoring-Beziehungen insbesondere in Unternehmen bzw. sonstigen Institutionen.

Es gibt informelle Mentoring-Beziehungen insbesondere außerhalb oben genannter Strukturen.

Nutzen:

Mentees erhalten unter anderem die Möglichkeit,

- die eigenen Fähigkeiten besser kennen und einschätzen zu lernen
- Unterstützung bei der Tätigkeit zu erhalten und selbige effizienter zu gestalten
- Einblicke in die Strukturen der Berufswelt zu erhalten und entsprechende Kontakte zu knüpfen
- Mut zur eigenen Karriere zu entwickeln und diese zielstrebig anzugehen
- Einbindung in ein Netzwerk, das neue Impulse ebenso wie konkrete Hilfe bieten kann (Praktika, Stellenangebote, Karriereförderung etc.)

Für Mentoren liegen die Chancen darin,

- Einblicke in die aktuelle Forschung zu bekommen
- frische Ideen und Impulse vom akademischen Nachwuchs zu erhalten
- qualifizierten Nachwuchs für das eigene Unternehmen/ die eigene Institution aufzubauen und zu rekrutieren
- eigenes Arbeiten zu reflektieren
- soziale und kommunikative Kompetenzen zu trainieren
- Kontakte auch zu anderen Mentoren aufzubauen
- im Netzwerk neue Kooperationsmöglichkeiten zu gewinnen



III.5.4 Coaching

Definition:

Coaching ist eine methodisch geführte Form der Selbstreflexion. Über verschiedene Frage- und Gesprächstechniken führt der Coach den Coachee zur Erkenntnis und Bewertung persönlich angestrebter Ziele und Vorgehensweisen zur Zielerreichung. Im Fokus steht in der Regel der Gecoachte selbst in seinem Verhältnis zu den ihn umgebenden Personen (Beziehungen). Coaching kann sich auf berufliche wie private Themen beziehen, auf Einzelpersonen wie auf Teams.

Herkunft:

Coaching kommt aus dem Sport und aus dem Businessbereich.

Anlässe:

A) Krisen

- Arbeitsplatzwechsel
- Pensionierung
- Mobbing
- Burnout
- Teamkonflikte
- Unstimmigkeiten in Organisationskultur/ Führungsstil

B) Wachstum & Verbesserung

- Karriereplanung
- Neue Aufgaben, Positionen, …
- Coping-Skills
- Führungskompetenz
- Implementierung neuer Führungskonzepte

Merkmale:

Individualisierung: kein Einsatz von Methoden nach dem „Schema F“

Prozessorientierung: interaktiver, personenzentrierter Beratungsprozess

Transparenz: kein Einsatz manipulativer Methoden

Ressourcenorientierung: Ansatz an den Stärken des Coachee

Beziehungsbasis: Freiwilligkeit, Akzeptanz, Vertrauen, Diskretion

Begrenzte Dauer

Inhaltlicher Fokus

Universität Bamberg, Bauer (2010)



III.6 Was uns als Führungskräfte stark macht …

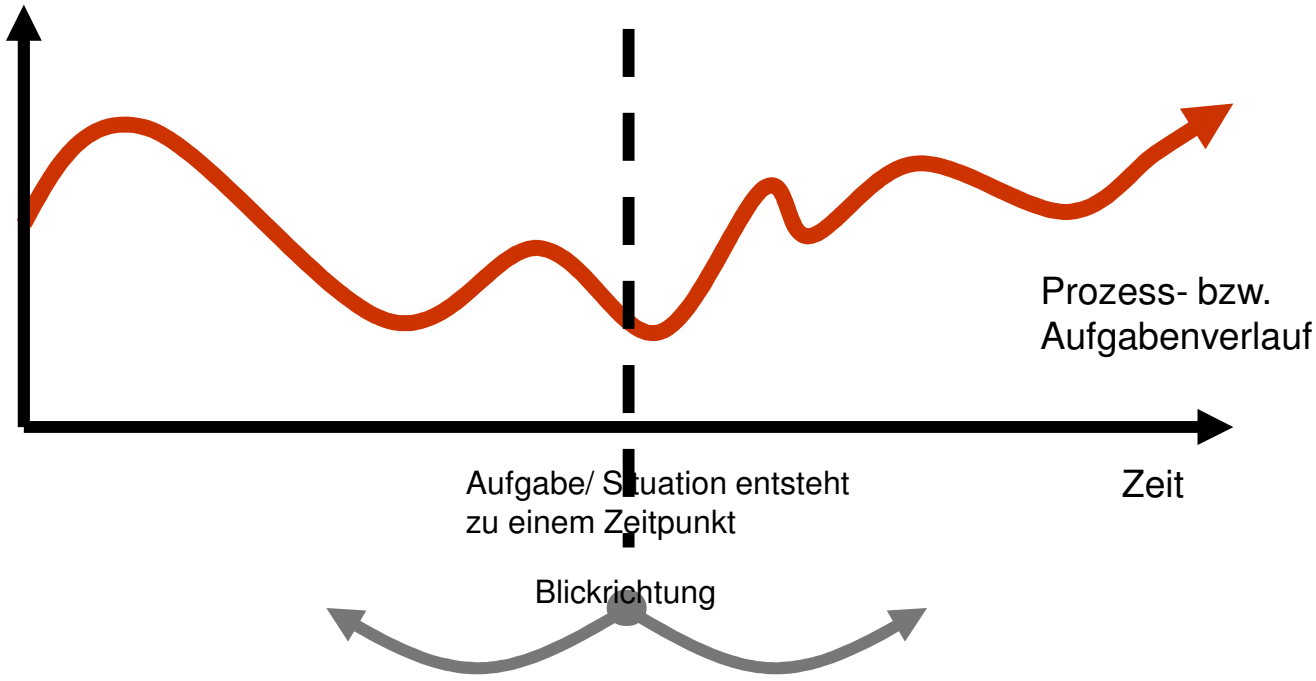
Welche Ressourcen stehen Ihnen als SL in der KiTa gGmbH zur Verfügung, um schwierige Situationen als Auslöser für Entwicklung zu nutzen?

Wie könnten Sie dabei vorgehen?

Idee: Lösungsorientiertes Denken und Handeln, um einen vorwärts bringenden Lösungsfindungsprozess zu initiieren.

Die Anforderungen an die Führungskraft sind dabei:

1. Sich selbst zurück nehmen können
2. Sich selbst motivieren können
3. Kein Laissez-faire Führungsstil praktizieren
4. Vertrauen schaffen
5. Zeit einplanen für den Lösungsfindungsprozess und die Lösungsumsetzung
6. Selbstreflexion



Ursachenforschung nur so weit, wie zur Lösung der Aufgabe bzw. Klärung der Situation notwendig.

Die Blickrichtung der Führungskraft geht in die Zukunft und ist lösungsorientiert

Gemeinsam werden Ideen zum Erfolg